

師生關係衝突對高校教師職業倦怠的影響： 感知控制與政治技能的作用

馬光亞，張博堅，林盈吟*，黃耀佳

（澳門科技大學商學院）

摘要：為探討師生關係衝突對高校教師職業倦怠的影響機制，本文分別以感知控制與政治技能為中介和調節變量建構一個調節中介模型。研究樣本來自中國10所高校教師，共收集有效問卷346份進行假設檢驗。研究結果表明，師生關係衝突會使教師產生低感知控制，進而導致職業倦怠產生；教師政治技能不僅調節師生關係衝突與感知控制之間的負向關係，同時也調節了師生關係衝突通過教師感知控制對職業倦怠產生的間接作用。研究結論揭示師生關係衝突的影響機制及其邊界條件，為高校教師職業倦怠的前因提供了有價值的見解和理論基礎。

關鍵詞：師生關係衝突；感知控制；政治技能；職業倦怠

The Influence of Teacher-Student Relationship Conflict on University Teacher Job Burnout: The Role of Perceived Control and Political Skill

Guangya MA, Po-Chien CHANG, Ying-Yin LIN*, WONG IO KAI

(School of Business, Macau University of Science and Technology)

Abstract: To explore the influence of teacher-student relationship conflict on university teachers' job burnout, this research verifies a moderated mediating model through the mediating role of perceived control and the moderating role of political skills. The data were collected from 10 universities in China, and the hypotheses were tested on 346 available samples. The results showed that the teacher-student relationship conflict caused a low perceived control of teachers, which led to job burnout; teachers' political skills not only moderated the negative relationship between teacher-student relationship conflict and the perceived control but also moderated teacher-student relationship conflict and job burnout through the perceived control. This empirical study reveals the influence mechanism and boundary conditions of teacher-student relationship conflict to provide valuable insights and enriches the theoretical basis for the antecedents of university teachers' job burnout.

Keywords: Teacher-Student Relationship Conflict; Political Skill; Perceived Control; Job Burnout

收稿日期：2022年01月14日；通過日期：2022年08月17日。

*通訊作者：林盈吟，女，澳門科技大學商學院助理教授，主要研究方向：人力資源管理，創新管理，戰略管理等。

電子郵件：yylin@must.edu.mo。

0 引言

職業倦怠已經成為當前普遍存在的健康問題，它是指個體長期肩負工作和人際關係壓力下產生的一種綜合症，常導致冷漠、工作表現下降和離職傾向，嚴重損害個人幸福感和組織績效^[1]。Maslach 指出任何員工都可能容易倦怠，但教師作為人類服務的工作者是容易出現職業倦怠的專業人士^[1,2]。與一般的教師相比，高校教師更容易出現職業倦怠的問題，因為除了擔負培養人才的任務，還有創新科研的開發和服務社會的重任^[3,4,5]。在這個知識經濟時代，高校已成為人才培育和科技創新的重要力量，因此，高校教師職業倦怠的危害很大，不但直接影響教師個人的心理健康，對學生、學校和社會產生許多不利的影響^[3,7]。隨著我國高等教育改革，高校教師職業倦怠現象變得更為普遍，探索其成因和解決方法已成為各界關注的焦點^[8,9]。

目前國內外研究將影響高校教師職業倦怠的因素主要分為：內部個人因素（例如：性格、性別、年齡、動機、幸福感等）和外部環境因素（例如：工作性質、晉升待遇、高校管理、社會環境等）^[2]^[1]。一些個性和心理因素，例如情商、樂觀和韌性等被視為職業倦怠的重要保護因素^[12]。雖然文獻已經證實這些內外部因素都是造成高等教育工作者職業倦怠的主要壓力源，但緩解方法的研究卻僅限於個性和心理方面。尤其 COVID-19 疫情顛覆傳統教學模式、師生互動方式和環境，導致高校教師工作執行和壓力之間更為複雜，因此，探索高校教師職業倦怠的形成機制並進行有效的干預以減少負面影響是有價值的。

Maslach 和 Jackson 指出造成教師職業倦怠的三個維度分別是：情緒耗竭是指一種情感資源處於精疲力竭狀態，是倦怠的核心成分；去人格化是指對工作場所其他人採取消極否定的態度，代表職業倦怠的人際關係成分；低成就感是指個人能力和生產力下降，代表自我效能的成分^[2]。根據 Watts 和 Robertson 高校教師職業倦怠的系統性文獻綜述分析指出：師生關係衝突是最直接造成情

緒耗竭的主因，進而造成人格解體，快速降低自我效能^[12]。這是因為大學生需要大學導師的協助來滿足追求知識和提升工作技能的需求，連接中學教育和就業之間的差距，這導致雙方目標、價值觀、地位和資源的衝突^[12,13]。此外，雖然定性研究指出滿足大學生的需求與高校教師投入資源不平衡是重要初始發現，但是 Watts 和 Robertson 指出與學生之間的關係衝突如何導致職業倦怠的實證研究卻很少^[12]。鑒於此研究空白，本研究以師生關係衝突作為一種壓力源來探討對高校教師職業倦怠的影響。

師生關係衝突造成的壓力讓教師容易感知到感知控制下降^[14]。感知控制作為一種重要的資源，是指個體對自己能否預測、影響、改變和解釋環境中所發生事件的一種感知能力^[14]。研究發現，壓力情境下的社會比較會降低個人的感知控制，進而產生消極行為或不良反應^[15]。資源保存理論認為資源損失會引起個體的緊張感和壓力^[16]。基於此，本文認為心理資源即感知控制的下降會增加高校教師的職業倦怠。

資源是指個人認為有助於實現其目標的任何事物，可分為物質、條件、個體特徵和能量等四種資源^[16]。與工作有關的資源可以促進個人在工作場所表現良好^[17]。政治技能是指在工作中能夠有效地理解他人，並利用這些知識影響他人，以實現個人目標或組織目標的能力^[18]。其特點是可以根據不同或不斷變化的情境需求調整自己的行為^[19]。除了可以增強人際影響之外，還可以提升對個人或對資源的實際控制^[20]。對於高校教師而言，政治技能作為一種獲取資源的重要能力，能夠幫助教師發展與學生、同事、領導之間的正向關係，以及解決衝突問題。因此，本研究推斷提高個人的政治技能可以幫助高校教師降低師生關係衝突帶來的負面影響。

綜上，本研究基於資源保存理論對高校教師職業倦怠文獻的貢獻有三點。首先，本文從人際因素視角建立一個被調節的中介模型來說明高校教師職業倦怠的形成和緩解機制，證實人際關係

是影響職業倦怠水平的重要因素之一，同時回應了 Watts 和 Robertson 對師生關係衝突進行更多研究的呼籲^[12]。其次，本實證研究從教師的心理角度出發，探討感知控制在師生關係衝突和職業倦怠之間的中介作用，以揭示內在影響機制的「黑箱」，為高校教師職業倦怠的個體心理過程做出貢獻。最後，本文探究政治技能的調節作用，拓展我們對獲取和投入新資源邊界條件的理解，研究證實政治技能可作為一種資源幫助緩解因衝突引發的低感知控制，有利於降低高校教師職業倦怠。

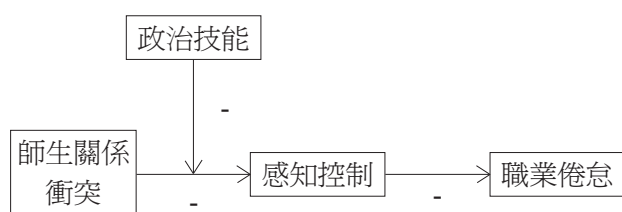


圖 1 理論模型

1 理論與假設

1.1 高校師生關係衝突與教師職業倦怠

西方教育社會學對師生衝突的定義，指的是「以破壞而致傷害對方為目的的，是有關價值、對稀有地位的要求、權力和資源的鬥爭」^[21]。由於中西文化的不同，國內學者認為高校師生關係衝突是教師和學生在交往活動中由於地位、目標、價值觀、認知等方面的差異而產生直接的、公開的或間接的、隱形的、相互對立的互動過程與狀態^[22-24]。其主要表徵為肢體和言語的顯性衝撞，還有情緒、情感和利益等隱性衝突^[25,26]。雖然學術界對高校師生衝突的定義未達成一致，但都強調師生雙方在互動過程中由於權力、地位、資源等差異所造成的衝突。依此，本研究以權力、地位、資源等差異所產生的衝突作為高校師生關係衝突的定義。

高校師生關係衝突是最直接造成教師職業倦怠的主要壓力源。學者 McCormick 和 Barnett 對澳

大利亞高校教師的研究中發現，學生不當行為是造成教師人格解體、情緒衰竭和低個人成就感的主要原因^[27]。此外，實證研究一致表明師生關係衝突造成中小學教師的心理健康和消極情感體驗，最終導致工作倦怠具有中度至高度相關性，這些衝突包括學生不尊重教師，學生課堂上的破壞性行為^[28-31]。Spilt 等人進一步指出師生日常互動中的不良關係會降低教師幸福感^[32]。

本研究以資源保存理論（COR）為理論基礎，來探討高校師生關係衝突（壓力源）如何降低教師感知控制（資源）從而導致教師職業倦怠（壓力反應）。資源保存理論（COR）主要基於個人努力獲取、保護其所重視的資源的原則^[16,20]。運用 COR 理論來探討壓力源導致個體資源損失的研究很多，例如：Melamed 等人解釋了在壓力情境中會使個體資源枯竭或缺乏資源，從而導致職業倦怠的原因^[33]。Ten Brummelhuis 和 Bakker 也探討衝突對個人資源消耗的影響^[34]。

資源保存理論認為壓力情境會消耗個體資源，當個體會感知到實際資源的損失，個體會傾向於保護現有資源，減少對工作資源的投入^[35]。教師為了處理師生關係衝突問題，必須花費大量的時間和精神，這種對有限能量資源的使用會影響教師其他的工作任務^[30,36,37]。因此，當師生關係衝突無法解決，耗盡教師能量資源時會導致職業倦怠。反之，師生關係衝突低時，教師有足夠能量資源完成教學、科研、服務等工作任務。這也就是說，教師不會為解決師生關係衝突問題處於精疲力竭狀態（即情緒耗竭），不會對學生採取消極否定的態度（即去人格化）；當教師可以全心投入工作任務中，自我效能感和成就感會上升，職業倦怠會下降。據此，我們提出以下假設：

假設 1：師生關係衝突與教師職業倦怠正相關。

1.2 師生關係衝突與教師感知控制

感知控制（perceived control）是指個體相信自己能夠決定自己的內在狀態和行為、影響自己

的環境、帶來預期的結果^[14]。學者 Skinner 說明感知控制是一種感知而非實際控制，即個體主觀感知的控制，而不是對事件本身的客觀操控^[38]。Greenaway 等人進一步解釋感知控制指的是個人感覺自己有能力實現自己所期望的結果^[39]。因此，根據文獻定義，本研究認為感知控制是教師感覺自己可以主導課室情境，完成教學任務等，來達到預期的工作結果。感知控制作為個體資源會影響自我效能感^[20]。與感知控制較低的個體相比，感知控制高的人更容易相信自己有能力影響生活事件，並在一定程度上控制自己生活的環境和環境中發生的事情^[38]。

資源保存理論認為資源的損失會引發個體的緊張感和壓力^[16]。當師生關係衝突越發高漲時，教師感知到這個壓力源嚴重干擾教學任務的實現，容易引發對時間和精力資源損失的緊張感，降低對工作任務的感知控制^[40]。反之，當師生關係衝突低時，教師感知到可以控制影響自己的工作環境，可以妥善分配時間和精力資源，增加對工作任務的感知控制。因此，我們提出以下假設：

假設 2：師生關係衝突與教師感知控制負相關。

1.3 教師感知控制與教師職業倦怠

高感知控制作為一種個體資源，能夠使個體在工作中充滿激情，保持積極樂觀的態度，有利於處理外部環境帶來的壓力源^[40]。所以，我們可以預期高感知控制的高校教師相信自己能有效地控制外部工作壓力，當個人成就感上升時，有助於降低職業倦怠。反之，低感知控制的教師情緒緊張、焦慮和壓抑，對自己沒有自信，容易感知到更多的挫折。因此，低感知控制的教師為了保護現有資源免遭損失，不再以積極的態度對待工作，對學生採取消極否定的態度，導致自我效能降低，職業倦怠上升。因此，我們提出以下假設：

假設 3：教師感知控制與職業倦怠負相關。

1.4 感知控制的中介作用

整合假設 2 和假設 3，本研究認為感知控制對師生關係衝突和職業倦怠具有中介作用。教師為了解決師生關係衝突這種人際壓力源，會消耗和分散教師在其它工作任務方面的有限資源，使教師感到緊張感和焦慮。這時，他們認為無法控制工作中的事件完成工作任務，產生低感知控制^[40]。為了保護有限的能量資源不會進一步遭到損耗，教師會採取消極態度，工作熱情喪失，職業倦怠增加。反之，當師生關係衝突低時，教師不會遭受情緒耗竭，他們可以有較多時間和精力資源去完成工作任務，感知到高感知控制，以降低職業倦怠。換句話說，較多的初始資源增強了教師的感知控制，他們認為個人有資源和能力控制工作環境和完成工作任務，成就感上升，職業倦怠降低。因此，我們提出以下假設：

假設 4：教師感知控制在師生關係衝突與教師職業倦怠之間起中介作用。

1.5 教師政治技能的調節作用

政治技能是指一種通過有效理解他人，並運用知識影響他人行為以實現個人和組織目標的能力^[19]。政治技能包含四個維度：社交機敏是指個體敏銳地感知與洞察所處的環境，準確理解他人意圖；人際影響是指通過適當與不易被人察覺的方式間接影響他人，從而實現個人目標；網路能力是指個體能夠建立與發展各種各樣的人際關係和社交網路，以使個體處於有利位置；外顯真誠指個體在與他人交往中表現出的真誠、真實與正直。研究證實政治技能作為一種獲取工作資源的能力，能夠幫助個體獲取資源，緩解壓力源引發的資源損失的狀況^[41,42]。

基於資源保存理論，政治技能是一種能夠給個人帶來有價值資源的能力^[16]。具有高政治技能的教師能夠敏銳察覺關係衝突，準確理解學生的意圖，作出適當調整，緩衝壓力所帶來的負面效應^[43]。同樣地，具有政治技能的個人在應對工作壓力源時有更高的自信（個體特徵資源，是指個

體自身具有的有助於其抵抗壓力的各種技能和特質)^[41]，高水平的社交能力可以使教師發展與學生、同事、領導之間的正向關係，更好地解決師生之間的衝突事件，以此加強教師的感知控制（條件資源，其價值源自它們對個體未來工作和生活的積極意義）^[44]。此外，他們展露出的真誠和公正會獲得學生更多信任，同時，高水平的社交能力使教師對學生有更好的互動，以減少關係衝突的發生，增強了教師對壓力源和影響自己工作環境的感知控制。教師通過政治技能獲得資源的補充，緩解師生關係衝突帶來的資源損失效應，即緩和了師生關係衝突對感知控制的影響。因此，我們提出以下假設：

假設 5a：教師政治技能負向調節師生關係衝突與教師感知控制的關係。當教師政治技能越高，師生關係衝突對教師感知控制的負面影響就越弱；反之，當教師政治技能越低，師生關係衝突對教師感知控制的負面影響就越強。

整合假設 4 和假設 5a，本研究提出一個有調節的中介模型。根據資源保存理論，由於師生關係衝突，教師被迫在工作中投入額外資源處理師生關係衝突，當壓力產生時會削弱教師自身的感知控制。為了保護剩餘的時間和精力資源，教師對待工作產生消極負面的情緒（去人格化），引發了教師的高職業倦怠。教師如果具有有助於緩解師生關係衝突和減少資源損耗威脅的政治技能可以提高工作感知控制。這是因為高政治技能的教師擁有高社會敏銳性，能夠有效理解學生情緒和行為變化，而強大的人際網路能力又為教師建立了資源豐富的社交網路，使教師能夠更好地處理壓力源所帶來的負面影響^[45,46]。因此，具有高政治技能教師可以緩和與學生關係衝突壓力帶來的低感知控制，降低職業倦怠。因為，我們提出以下假設：

假設 5b：教師政治技能調節師生關係衝突通過感知控制對職業倦怠的間接效應。當教師政治技能越高，這種間接效應就越弱；反之，當教師政治技能越低，這種間接效應就越強。

2 研究方法

2.1 研究對象與程序

本文採用問卷調查法進行資料收集，聯繫了湖北、山東、廣東、廣西和浙江五個省份的 10 所高校的十位負責人，通過便利抽樣，分別在每所高校選取了 50 位高校教師。為了降低同源方差，本文採用縱向配對問卷的調查方式進行資料收集。首先，每所高校的負責人隨機選取了 50 位教師，並製作了被調查人名單，向他們發放了問卷 A，了解教師在師生關係衝突和政治技能方面的資訊，並在問卷結尾處填寫個人統計資料和手機號碼的後四位，以便於接下來的問卷配對。在第一階段，問卷 A（師生關係衝突、政治技能）共發放了 500 份，回收 466 份，回收率為 93.2%。接著，在一個月後，根據在第一階段回收的 466 份有效問卷 A，發放了問卷 B（感知控制、職業倦怠），了解教師感知控制和職業倦怠方面的資訊。該階段回收了 421 份，回收率為 90.3%。最後，研究人員從每所高校連絡人處將兩階段的問卷取回，並按照填答者預留的手機號碼後四位進行匹配，在剔除缺失值和無效問卷後，獲得 346 份有效配對問卷，有效回收率為 82.2%。在有效回收的配對問卷中，女性教師有 198 人，佔總教師人數的 57.2%；在年齡方面，31-40 歲之間的有 168 人，佔比 48.6%；婚姻狀況方面，已婚教師 299 人，佔比最大，為 86.4%；教育程度方面，擁有博士學位的有 143 人，佔比 41.3%。

2.2 測量工具

本文所涉及的四個變量均採用國外的成熟量表進行測量，為了保證量表的有效性和避免因語言和文化差異而產生的理解與翻譯偏差，本文按照 Brislin 提出的翻譯-回譯程式對相關量表進行英譯漢^[47]。首先，邀請 3 位海外就讀的管理學專業的博士研究生對量表進行翻譯-回譯工作。基於此，

另外邀請了 3 位管理學學者對翻譯後的量表進行評價和測試，以保證其適切性。量表均採用李克特 5 點計分法，從「1」到「5」表示「非常不同意」到「非常同意」。

2.2.1 師生關係衝突

本文採用 Pianta 開發的 STRS-SF 師生關係量表，包含親密與衝突兩個維度共 15 道題目^[48]。其中，測量師生親密關係的有 7 道題目（例如：這個學生重視他／她與我的關係），測量師生關係衝突的有 8 道題目（例如：這個學生似乎總是在和我互相爭鬥）。此量表從教師角度對師生關係進行評價，其中衝突的 8 道題目正是本文所要用到的量表。該量表在本研究中的信度係數為 0.80，具有良好的測量信度。

2.2.2 感知控制

本研究採用 Michinov 開發的感知控制量表，涉及個人掌握感和感知被約束兩個維度^[15]。其中，個人掌握感包含 4 道測量題目（例如：當我想做某事時，我通常會找到一種成功的方法），感知被約束包含 8 個測量題目（例如：有很多東西對我想做的事情造成了干擾）。該量表在本研究中的信度係數為 0.77，具有良好的測量信度。

2.2.3 政治技能

本研究採用 Ferris 等人提出的政治技能量表^[19,45]。該量表共有 18 條測量題目，包含四個維度（社交機敏、人際影響、明顯的真誠和社交能力）。例題如「我在工作中花了很多時間和精力與他人建立聯繫」、「我已經建立了一個龐大的同事關係網絡，當我真的需要完成工作時，我可以向她／他們尋求支持」。該量表在本研究中的信度係數為 0.97，具有良好的測量信度。

2.2.4 職業倦怠

本文採用 Maslach 和 Jackson 提出的職業倦怠量表 MBI^[49]。該量表包含情緒耗竭（9 道題目：當我早上起床，不得不面對另一天的工作時，我感到很疲憊）、個人成就感（8 道題目：我在這項工作中完成了許多有價值的事情）和去人格化（5 道題目：自從我從事這份工作以來，我對其他／她人變得更漠不關心了）三個維度。該量表在本研究中的信度係數為 0.90，具有良好的測量信度。

2.2.5 控制變量

根據已有文獻的研究，教師職業倦怠會受到教師人口統計學變量的影響^[1,2]。因此，為了減少非關鍵變量對研究結果的影響，本文的控制變量為教師的性別、年齡和工作年資。

3 研究結果

3.1 共同方法偏差檢驗

由於問卷均來自於教師群體填寫，有可能存在共同方法偏差問題，本研究採用 Podsakoff 和 Organ 提出的 Harman 單因素方法檢驗是否存在共同方法偏差問題^[50]。本文對所有變量進行未旋轉的因數分析後，提取了 12 個特徵值大於 1 的公共因數，第一個公因數的累積解釋率為 20.49%，小於 40% 的標準，並且小於總累積解釋率（59.32%）的 50%。因此，資料並未存在嚴重的共同方法偏差問題。

3.2 驗證性因素分析

本研究通過四個變量的驗證性因素檢驗結果如下表 1 所示。與其它三因數模型相比，四因數模型的擬合效果最佳（ $\chi^2/df=1.47$, RMSEA=0.04, SRMR=0.05, CFI=0.92, TLI=0.91,），說明研究變量之間是可區辨的。

表 1 驗證性因數分析結果匯總表

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta \chi^2$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
A, B, C, D	2509.04	1704	1.47		0.04	0.05	0.92	0.91
A+B, C, D	2938.60	1707	1.72	429.56**	0.05	0.06	0.87	0.87
A, B+C, D	2717.93	1707	1.59	208.89**	0.04	0.06	0.89	0.89
A+C, B, D	3038.25	1707	1.78	529.21**	0.05	0.06	0.86	0.85

註：A（師生關係衝突）、B（感知控制）、C（職業倦怠）、D（政治技能）。

3.3 描述性統計分析與相關性分析

描述性統計研究結果如表 2 所示。師生關係衝突與教師職業倦怠存在顯著的正相關（ $r = .37, p <$

0.01 ）；師生關係衝突與感知控制之間存在顯著的負相關（ $r = -.28, p < 0.01$ ）；感知控制與職業倦怠之間存在顯著的負相關（ $r = -.54, p < 0.01$ ）。

表 2 變量均值、標準差與相關係數表（N=346）

變量	均值	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 性別	.57	.50						
2. 年齡	39.88	8.67	.02					
3. 工作年資	10.01	6.92	-.02	.58**				
4. 關係衝突	3.00	.54	.06	-.03	-.07			
5. 感知控制	3.24	.51	.01	.09	.01	-.28**		
6. 職業倦怠	3.18	.56	-.04	-.01	-.01	.37**	-.54**	
7. 政治技能	3.55	.90	-.08	-.01	.01	-.01	.08	-.08

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

3.4 中介檢驗

本研究採用 SPSS 軟件，並結合 Process 程式，對假設進行驗證，結果如表 3 所示。模型一顯示師生關係衝突與教師職業倦怠具有顯著的正向關係（ $B = .39, p < 0.001$ ），假設 1 成立。模型二顯示師生關係衝突對教師感知控制有顯著負向影響（ $B = -.27, p < 0.001$ ），假設 2 成立。模型三顯示

感知控制對職業倦怠有顯著負向影響（ $B = -.61, p < 0.001$ ），假設 3 成立。對於中介效應的檢驗，本研究根據 Sobel 檢驗確認感知控制的中介作用（ $z = 4.90, p < 0.001$ ）^[51]。最後，Bootstrap 結果也證明了 Sobel 檢驗，95% 的置信區間不包含 0（LLCI = .06, ULCI = .25）。分析結果再次驗證了感知控制的部分中介作用，假設 4 成立。

表 3 中介效應分析結果

變量	模型一 職業倦怠	模型二 感知控制	模型三 職業倦怠	模型四 職業倦怠	模型五 感知控制
性別	-.07	.02	-.04	-.05	.01
年齡	-.01	.01	.01*	.01	.04
工作年資	.01	-.01	-.01	-.01	-.01
師生關係衝突	.39***	-.27***		.24***	-.30***
感知控制			-.61***	-.54***	
政治技能					0.06*
師生關係衝突×政治技能					0.14*
Sobel's 檢定結果 (中介效應)	效應值	標準誤	z	p	
	.14	.03	4.90	<0.001	
Bootstrap	效應值	標準誤	LL95%CI	UL95%CI	
	.14	.05	.06	.25	

註：N=346. 本研究使用的是未標準化的回歸係數值

Bootstrap 樣本量為 5000，LL 為下線，UL 為上線，CI（置信區間）為 95%

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

3.5 有調節的中介檢驗

假設 5a 和假設 5b 的實證結果如表 3 中的 Model5 和表 4 所示。假設 5a 實證結果顯示師生關係衝突和政治技能交互項顯著 (B=0.14, p<0.05)。圖 2 顯示其調節效果，即在高政治技能的調節作用下，師生關係衝突與感知控制的關係明顯弱於低政治技能下二者之間的關係^[52]。因此，假設 5a 成立。

本研究使用三種政治技能水平 (-1SD, M, +1SD) 檢驗假設 5b，即政治技能對師生關係衝突，

感知控制和職業倦怠之間關係的調節中介作用。在政治技能為低數值的情況下 (-1SD)，間接效應顯著 (Boot indirect effect = 0.23, Boot SE = 0.07, BootLLCI = 0.10, BootULCI = 0.37)。在政治技能為高數值的情況下 (+1SD)，間接效應顯著 (Boot indirect effect = 0.09, Boot SE = 0.05, BootLLCI = 0.01, BootULCI = 0.21)。同時，如表 4 所示，有調節的中介指數同樣顯著 (Boot indirect effect = -0.08, Boot SE = 0.04, BootLLCI = -0.15, BootULCI = -0.01)。因此，假設 5b 得到支持。

表 4 調節式中介效應分析結果

	間接效果值	SE	boot LLCI	boot ULCI
有調節的中介指數	-0.08	0.04	-0.15	-0.01
政治技能取值 (M ± 1 SD) 範圍內的有調節的間接效果				
-1 SD (-0.90)	0.23	0.07	0.10	0.37
+1 SD (+0.90)	0.09	0.05	0.01	0.21

註：N=346. 本研究使用的是未標準化的回歸係數值

Bootstrap 樣本量為 5000，LL 為下線，UL 為上線，CI（置信區間）為 95%

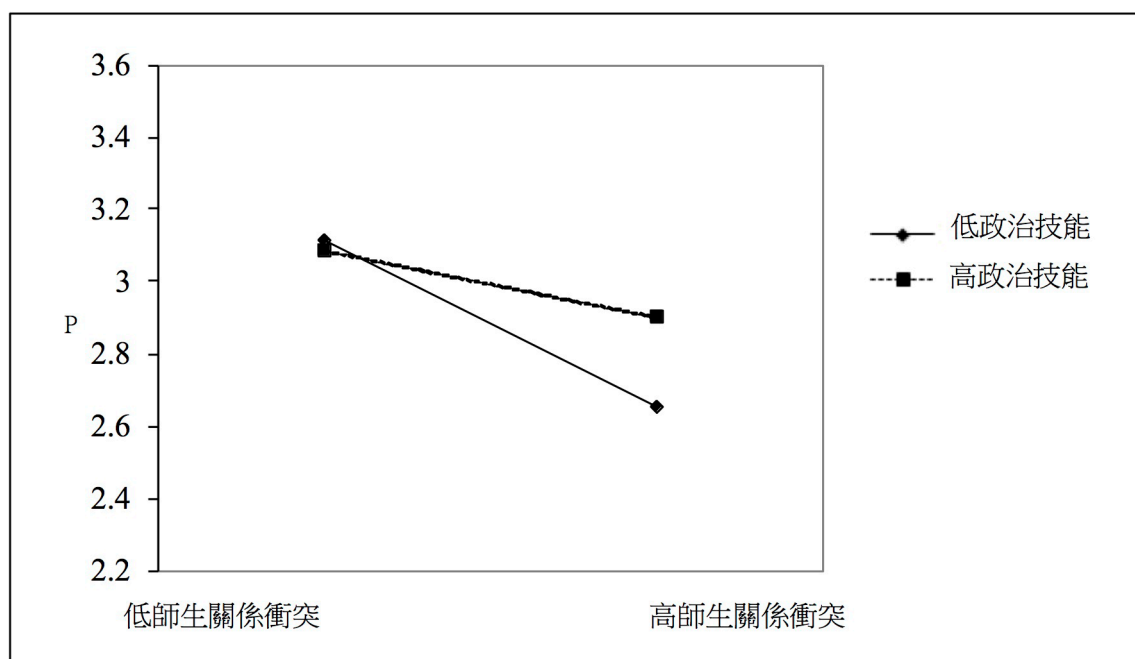


圖 2 政治技能對師生關係衝突與感知控制的調節效果圖

4 討論

4.1 研究結論

本研究基於資源保存理論建立一個被調節的中介模型來探討師生關係衝突如何影響高校教師職業倦怠。研究結果表明，師生關係衝突顯著的增加高校教師職業倦怠；教師感知控制在師生關係衝突與教師職業倦怠之間起中介作用；教師政治技能負向調節師生關係衝突對教師感知控制的負向影響關係，即政治技能越高，師生關係衝突對教師感知控制的負向作用會減弱；教師政治技能負向調節了教師感知控制在師生關係衝突與教師職業倦怠之間的中介作用，即政治技能水平越高，師生關係衝突通過感知控制對職業倦怠的影響越弱。

4.2 理論意義

本研究有三個理論貢獻。首先，本研究從人際因素視角建立一個被調節的中介模型來說明高

校教師職業倦怠的形成和緩解機制。研究結果表明，與先前的文獻一致，高校師生雙方在互動過程中由於權力、地位、資源等差異所造成的衝突會造成教師人格解體、情緒衰竭和低個人成就感，導致職業倦怠^[11,12,27]。同時，我們回應了 Watts 和 Robertson 對高校師生關係衝突與教師職業倦怠關係進行實證研究的呼應^[12]。這不僅進一步證實了人際關係是影響職業倦怠水平的重要因素之一，也豐富了對高校教師職業倦怠影響因素的認知。

其次，本研究從心理視角出發證實了感知控制在師生關係衝突與職業倦怠之間的中介作用，揭示了師生關係衝突影響職業倦怠的內在機理。儘管研究結果與 Vander Elst 等人的發現相似，指出從事高要求和高壓力工作的員工可能會感到個人工作環境失控，缺乏控制^[40]。但是我們強調了感知控制在壓力源和職業倦怠之間的作用，這是以前研究從未做過的，現有的研究主要關注感知控制的調節作用。結果表明，為解決師生關係衝突，教師會投入大量時間和精力的能量資源會降低感知控制，進一步引發教師情緒耗竭，導致職業倦怠增加。本研究基於資源保存理論為教師職業倦

怠的個體內部心理過程的實證研究做出貢獻。

最後，本研究驗證了政治技能不僅調節了師生關係衝突和教師感知控制之間的關係，也調節了教師感知控制在師生關係衝突和職業倦怠之間的中介作用，拓展了我們對獲取和投入新資源邊界條件的理解。研究結果表明，政治技能作為一種資源，可以幫助個體從資源損失的狀態得到恢復，進而提高獲取資源的能力，使資源得到及時補充，緩和了因衝突引發的低感知控制，有利於降低職業倦怠。

4.3 實踐意義

本研究有兩個實踐意義。首先，從學生發展角度制定切實有效的師生衝突解決方案。就如同 Marengo 等所言，衝突是高校師生互動的典型特徵之一^[53]。尤其是隨著資訊技術的變革，教育政策的推進，學生主體意識加強，高校師生關係也逐漸發生了改變。師生之間存在年齡、性別、性格、心理、認知、閱歷等方面的差異，這導致雙方目標、價值觀、地位和資源衝突^[2-10]。因此，高校和教師應尊重學生，給與學生一定的主體地位；同時可以改革教學方案，制定合適的教學方針，滿足學生對知識和未來就業技能的合理需求。當學生與教師發生關係衝突時，高校可以通過建立健全學校心理輔導機制，為教師與學生提供心理輔導與幫助，避免衝突事件升級和擴大化後再進行處理。其次，從教師發展角度提供支持和工作資源，幫助教師緩解在壓力環境中感知控制降低的現象。同時，高校應提供並且提升政治技能的工作環境提升教師人際交往能力，為解決工作中的問題儲備人際資源。例如，學校可以適當舉辦活動，使教師在參加活動時放鬆身心，擴大交際範圍；為教師提供交流的場所，鼓勵教師在閒暇之餘多與其他同事交流和溝通，共同分享和商量關係衝突的解決之道；多與第三方進行交流和合作，以此提高教師交際能力。

4.4 研究不足與展望

本研究仍舊存在以下幾點不足之處。第一，本研究的研究對象是基於中國高校，而所採用的量表皆是基於西方文化背景下所開發的，雖然在研究中經過了嚴格的翻譯-回譯過程，但難免會存在因文化背景差異導致的題項歧義問題。未來可以開發出基於中國文化背景下的量表，或在西方量表的基礎上修訂出適合中國文化背景的量表，以體現同一變量在東西方不同文化背景下的共同點與差異性。第二，本研究採用的是橫截面資料，無法對變量間的關係做出嚴謹的論斷，更難以反映師生關係衝突、感知控制、職業倦怠變量的動態變化過程。未來可以考慮採取縱貫式方法進行資料收集，以更全面了解變量之間的關係。再者，本文資料收集的對象皆是來自於教師，然而從學生角度評價師生關係衝突能夠從不同視角探討對教師職業倦怠的影響，並有利於降低同源偏差。因此，未來研究可以考慮教師-學生配對問卷形式收集資料，使研究結果更加嚴謹。第三，人際關係對教師職業倦怠的影響研究仍舊缺乏，未來可以考慮其他人際關係的變量對教師倦怠的影響，例如同事關係與家庭成員的關係等。最後，關於誘發師生關係衝突的因素仍舊缺乏，未來可以考慮老師和學生之間個體認知差異（例如教師和學生分別對師生關係衝突的評價不同）、相處時間長短等（建議未來可以考慮將師生相處時間作為控制變量）對師生關係產生影響的因素，來探討師生關係衝突的前因變量，幫助加深對師生關係衝突的認識。

參考文獻

- [1] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1): 397-422.
- [2] Maslach, C., & Leiter, M. P. "Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry." *World psychiatry*, 2016, 15(2): 103-111.
- [3] 田瑾，毛亞慶，熊華夏，〈變革型領導對教師職業倦怠的影響：社會情感能力和幸福感的鏈式中介作用〉，《心理發展與

- 教育》, 第5期 (2021), 743-751。
- [4] Koustelios, A., & Tsigilis, N. "The Relationship between Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach." *European Physical Education Review*, 11.2(2005): 189-203.
 - [5] Heng, S., Yang, M., Zou, B., Li, Y., & Castaño, G. "The Mechanism of Teaching – Research Conflict Influencing Job Burnout among University Teachers: The Roles of Perceived Supervisor Support and Psychological Capital." *Psychology in the Schools*, 57.9 (2020): 1347-1364.
 - [6] Li, Y., Li, Y., & Castaño, G. "The Impact of Teaching-research Conflict on Job Burnout among University Teachers: An Integrated Model." *International Journal of Conflict Management*. 2019.
 - [7] Xu, L. "Teacher – Researcher Role Conflict and Burnout among Chinese University Teachers: A Job Demand-resources Model Perspective." *Studies in Higher Education*, 44.6 (2019): 903-919.
 - [8] 李正才, 〈關於高校教師職業倦怠問題研究的熱點分析〉, 《大學教育》, 第3期 (2019), 169-171。
 - [9] 王長文, 宋春梅, 王舒然, 〈高校教師職業倦怠現象產生的主要原因及對策〉, 《中國成人教育》, 第3期 (2014), 59-61。
 - [10] 黃先政, 張朋, 〈高校教師職業倦怠問題研究〉, 《黑龍江高教研究》, 第7期 (2018), 130-133。
 - [11] Wilkerson, K., & Bellini, J. "Intrapersonal and Organizational Factors Associated with Burnout among School Counselors." *Journal of Counseling & Development*, 84.4 (2006): 440-450.
 - [12] Watts, J., & Robertson, N. "Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review." *Educational Research*, 53.1 (2011): 33-50.
 - [13] Marland, M. "The Transition from School to University: Who Prepares Whom, When, and How?" *Arts and Humanities in Higher Education*, 2.2 (2003): 201-211.
 - [14] Burger, J. M. "Negative Reactions to Increases in Perceived Personal Control." *Journal of Personality and Social Psychology*, 56.2 (1989): 246.
 - [15] Michinov, N. "Social Comparison, Perceived Control, and Occupational Burnout." *Applied Psychology*, 54.1 (2005): 99-118.
 - [16] Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., & Neveu, J. P., et al. "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and their Consequences." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5.1 (2018): 103-128.
 - [17] Krick, A., Felfe, J., & Pischel, S. "Health-oriented Leadership as a Job Resource: Can Staff Care Buffer the Effects of Job Demands on Employee Health and Job Satisfaction?" *Journal of Managerial Psychology*, 37.2 (2022): 139-152.
 - [18] Perrewé, P. L., Zellars, K. L., & Rossi, A. M., et al. "Political Skill: An Antidote in the Role Overload-strain Relationship." *Journal of Occupational Health Psychology*, 10.3 (2005): 239.
 - [19] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. "Development and Validation of the Political Skill Inventory." *Journal of Management*, 31.1 (2005): 126-152.
 - [20] Hobfoll, S. E. "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress." *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513.
 - [21] Coser, L. A. "Social Conflict and The Theory of Social Change." *The British Journal of Sociology*, 8.3 (1957): 197-207.
 - [22] 吳紹芬, 〈論中國大學文化中的五大衝突〉, 《高校教育管理》, 第10期第2卷 (2016), 27-33。
 - [23] 郝朝暉, 董澤芳, 〈社會轉型期高校師生衝突及調適研究〉, 《高等教育研究》, 第38期第7卷 (2017), 94。
 - [24] 張雪, 〈高校師生衝突關係研究: 一個文獻綜述〉, 《勞動保障世界》, 第17期 (2019), 68-69。
 - [25] Turner, J. H., & Turner, P. R. *The Structure of Sociological Theory*. Homewood, IL: Dorsey Press. 1978.
 - [26] 王海鴻, 〈新時期高校師生關係的現代化構建策略—評《疏離與回歸: 社會轉型期高校師生衝突及調適》〉, 《科技管理研究》, 第4期19卷 (2021), 230。
 - [27] McCormick, J., & Barnett, K. "Teachers' Attributions for Stress and their Relationships with Burnout." *International Journal of Educational Management*, 2011.
 - [28] Vercambre, M. N., Brosselin, P., & Gilbert, F., et al. "Individual and Contextual Covariates of Burnout: A Cross-sectional Nationwide Study of French Teachers." *BMC Public Health*, 9.1 (2009): 333-344.
 - [29] Koomen, H. M. Y., & Jellesma, F. C. "Can Closeness, Conflict, and Dependency be Used to Characterize Students' Perceptions of the Affective Relationship with their Teacher? Testing a New Child Measure in Middle Childhood." *British Journal of Educational Psychology*, 85.4 (2015): 479-497.
 - [30] Evans, D., Butterworth, R., & Law, G. U. "Understanding Associations between Perceptions of Student Behaviour, Conflict Representations in the Teacher-student Relationship and Teachers' Emotional Experiences." *Teaching and Teacher Education*, 82 (2019): 55-68.
 - [31] Evers, W. J. G., Tomic, W., & Brouwers, A. "Burnout among Teachers: Students' and Teachers' Perceptions Compared." *School Psychology International*, 25.2 (2004): 131-148.
 - [32] Spilt, J. L., Koomen, H. M., & Thijs, J. T. "Teacher Wellbeing: The Importance of Teacher-student Relationships." *Educational Psychology Review*, 23.4 (2011): 457-477.
 - [33] Melamed, S., Armon, G., Shirom, A., & Shapira, I. "Exploring the Reciprocal Causal Relationship between Job Strain and Burnout: A Longitudinal Study of Apparently Healthy Employed Persons." *Stress and Health*, 27.4 (2011): 272-281.
 - [34] Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. "A Resource Perspective on the Work-home Interface: the Work-home Resources Model." *American Psychologist*, 67.7 (2012): 545-557.
 - [35] Debus, M. E., & Unger, D. "The Interactive Effects of Dual-earner Couples' Job Insecurity: Linking Conservation of Resources Theory with Crossover Research." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017, 90.2 (2017): 225-247.
 - [36] Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. "Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions." *Journal of Organizational Behavior*, 38.6 (2017): 792-812.
 - [37] Sheets, R. H. "Urban Classroom Conflict: Student-teacher Perception: Ethnic Integrity, Solidarity, and Resistance." *The Urban Review*, 1996, 28.2 (1996): 165-183.
 - [38] Skinner, E. A. "A Guide to Constructs of Control." *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1996): 549-570.
 - [39] Greenaway, K. H., Haslam, S. A., Cruwys, T., Branscombe, N. R., Ysseldyk, R., & Heldreth, C. "From 'we' to 'me': Group Identification Enhances Perceived Personal Control with Consequences for Health and Well-being." *Journal of Personality and Social Psychology*, 109.1 (2015): 53-74.

-
- [40] Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Cuyper, N., & De Witte, H. "On the Reciprocal Relationship between Job Insecurity and Employee Well-being: Mediation by Perceived Control?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87.4 (2014): 671-693.
 - [41] Clarke, N., & Higgs, M. "Political Skill and Role Overload as Antecedents of Innovative Work Behavior in the Public Sector." *Public Personnel Management*, 49.3 (2020): 444-469.
 - [42] Kumar, K. K., & Mishra, S. K. "Subordinate-Superior upward Communication: Power, Politics, and Political Skill." *Human Resource Management*, 56.6 (2017): 1015-1037.
 - [43] Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. "Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions." *International Journal of Stress Management*, 14.2 (2007): 142-159.
 - [44] Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict Stressors." *Academy of Management Journal*, 47 (2004): 141-152.
 - [45] Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. "Political Skill in Organizations." *Journal of Management*, 33.3 (2007): 290-320.
 - [46] Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Frink, D. D., et al. "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors." *The Academy of Management Executive*, 14.3 (2000): 115-123.
 - [47] Brislin, R.W. "Translation and Content Analysis of Oral and Written Materials." In Triadis, H. C., & Berry, J. W. eds, *Handbook of Cross-culture Psychology*. Boston: Allyn and Bacon, (1980): 394-444.
 - [48] Pianta, R. *Student Teacher Relationship Scale (STRS)*. Charlottesville: University of Virginia, 1992.
 - [49] Maslach, C., & Jackson, S. E. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Organizational Behavior*, 2.2 (1981): 99-113.
 - [50] Podsakoff, P. M., & Organ, D.W. "Self-report in Organizational Research: Problems and Prospects." *Journal of Management*, 1986, 12.4 (1986): 531-544.
 - [51] Sobel, M. E. "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models." In Leinhardt, S. ed, *Sociological Methodology*, Jossey-Bass: San Francisco, (1982): 290-312.
 - [52] Aiken, L. S., & West, S. G. & Reno, R. R. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage, 1991.
 - [53] Marengo, D., Jungert, T., Iotti, N. O., et al. "Conflictual Student-teacher Relationship, Emotional and Behavioral Problems, Prosocial Behavior, and their Associations with Bullies, Victims, and Bullies/Victims." *Educational Psychology*, 38.9 (2018): 1201-1217.